



INCLUSIVATE



Werkplaats Sociaal Domein
Noord-Brabant Avans

avans
hogeschool

Van Kijken Naar Zien Naar Doen

Kijk-en-doe-wijzer voor betere gesprekken en trajecten

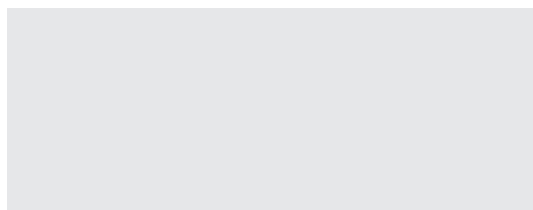
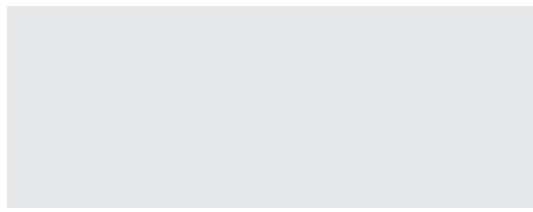
Henk Spies

Lector Mind the Gap, Avans Hogeschool

Inclusivate BV

Juni 2023





Betere gesprekken voeren aan de hand van vijf vragen:

- 1 Is er gedoe (weerstand, afhaken, verstarring, stagnatie) in een gesprek?
- 2 Is er overeenstemming over dat we dit gesprek hebben en waarom we het hebben?
- 3 Is het een echt gesprek of een sociaal wenselijk gesprek?
- 4 Is er overeenstemming over een gezamenlijk doel?
- 5 Is er overeenstemming over het hoe? Gaat het om een kansenprobleem, een competentieprobleem, een zelfsturingsprobleem of een "ik-pas-niet-in-jullie-wereld"-probleem?





INCLUSIVATE

Inhoud

Inleiding	6
Samenvatting	8
Deel 1: Van Kijken Naar Zien. Vijf kernvragen	10
Deel 2: Van Zien naar Doen. Selectie van tips	14
Deel 3: Van gesprekken naar trajecten	17
Deel 4: Werkwijze	20

“Ik vind het echt een hele fijne leidraad!”

“I love deze nieuwe versie van de kijkwijzer. Ik voel gelijk het enthousiasme weer opkomen”

“Dit willen we op de hele afdeling gaan gebruiken. Het gaat over de basis, het is anders dan andere trainingen, echt een aanvulling”



INLEIDING

Deze kijk-en-doe-wijzer is een hulpmiddel om tot betere gesprekken te komen. Hij is tot stand gekomen op basis van onderzoek, trainingen en workshops, in interactie met honderden overheidsprofessionals die werken aan grote onderwerpen zoals inclusie, werk, opleiding, schulden en het voorkomen en doorbreken van criminele carrières. Maar een goed gesprek is een goed gesprek. Deze kijk-en-doe-wijzer gaat niet alleen over maatwerk in de overheidsdienstverlening. Hij is toepasbaar in alle situaties waarin mensen samenwerken, ook in de privésfeer. Het is een methodiek die focust op basics, een tot nog toe missend ingrediënt in de ontwikkeling van vakmanschap. Uitvoerend artiesten (ook een functie op hbo-niveau) oefenen de basics van hun vak iedere dag. Voor muzikanten gaat het bijvoorbeeld om toonladders, harmonie, ritme, zuiverheid, dynamiek, snelheid, toonvorming en samenspel. Wat voor stuk je ook uitvoert, zulke basics zijn altijd een belangrijk onderdeel van de uitvoering. Maar wat zijn eigenlijk de basics van sociale professionals? Wat oefenen deze professionals elke dag om hun vakmanschap te ontwikkelen en onderhouden? Deze Kijk- en Doe-Wijzer focust op de basics van gespreksvoering. Daarin is een wereld te winnen, zo hebben we samen met heel veel professionals ontdekt. Een onderzoekende en lerende houding is het belangrijkste, samen met vijf vragen die richting geven aan dat onderzoeken en leren. Deze vragen zijn afgeleid van wetenschappelijke meta studies naar succesfactoren in psychotherapie en coaching. En van het subjectief logisch interventie model en de daarop gebaseerde SLIM-methodiek. Zie ook <https://mind-the-gap-academy.com/slim-homepage>



De directe aanleiding voor deze kijk-en-doe-wijzer was een actieonderzoek waarin professionals van de gemeente Zoetermeer video-opnamen maakten van gesprekken die zij hadden met cliënten. Die gesprekken zijn geanalyseerd en besproken met de betreffende cliënten en professionals. Het resultaat van dat proces is een serie rapporten en een eerste versie van een Kijkwijzer (<https://mind-the-gap-academy.com/knz>). Als vervolg daarop is een train-de-trainer programma georganiseerd met gedragsdeskundigen in de gemeente Zoetermeer die ook video-opnamen maakten van gesprekken die zij voerden met professionals die zij begeleiden. Op basis van deze ervaringen en op basis van vele trainingen en workshops voor professionals in het hele land, en zelfs ook in het buitenland, is deze versimpeling en aanscherping tot stand gekomen.

Het eerste deel gaat over de essentie van een goed gesprek. Die laat zich vatten door vijf kernvragen die niet gaan over de inhoud van een gesprek, maar over de relatie die ontstaat. Die vragen worden hieronder uitgelegd en toegelicht. Als je een probleem tegenkomt in de interactie, helpen deze vragen om nieuwe handelingsmogelijkheden en nieuwe perspectieven te vinden. Dat is tot nu toe altijd gelukt. Als je geïnteresseerd bent in voorbeelden, tips, werkwijzen, hoe de methodiek is ontwikkeld en welke inzichten andere professionals eruit gehaald hebben, kun je die vinden op de hiervoor genoemde website.

Het tweede deel bevat een selectie van tips die anderen gehaald hebben uit het reflecteren op hun gesprekken.

In het derde deel wordt het verband gelegd tussen goede gesprekken en maatwerk in trajecten – van het micro-niveau van interactie naar het macro-niveau van maatwerk. Het vierde deel beschrijft verschillende werkwijzen om deze Kijk-en-doe-wijzer te gebruiken. Uitgebreidere informatie is te vinden op <https://mind-the-gap-academy.com/knz>.



SAMENVATTING

Minder gedoe en meer energie, focus en resultaat in gesprekken. Daar wil deze Kijk-en-doe-wijzer aan bijdragen. Perfecte gesprekken bestaan niet, het enige dat ertoe doet is of er energie, focus en resultaat ontstaat. En daarin kan altijd wel iets beter. Het is opmerkelijk hoeveel meer diepgang je kunt ervaren én hoeveel meer je kunt bereiken in gesprekken, als je reflecteert op vier (vijf) kernvragen en probeert te bedenken wat je anders zou kunnen doen:

1. is er een probleem in de interactie?
2. zijn de gespreksvoorwaarden (kader en echtheid) optimaal?
3. is er overeenstemming over het WAT?
4. is er overeenstemming over het HOE?





Leren en analyseren van gesprekken kun je doen op basis van je herinneringen. Je kunt ook (met toestemming) een video-opname maken van een gesprek. En natuurlijk kun je de kernvragen ook gewoon direct inbrengen in gesprekken. Daarvoor moet je dan zelf formuleringen zoeken die passen bij jezelf en bij de situatie. Er bestaat geen goed en fout in gesprekken, alleen passend of niet-passend. Alles werkt weleens, niets werkt altijd.



DEEL 1: Van Kijken Naar Zien

VIJF KERNVRAGEN

1. **Is er een probleem in de interactie?**

- Is er sprake van weerstand, afhaken, verstarring?
Op welke momenten? Waar komt dat vandaan?
- Leidt het gesprek ergens toe? Komen we dichterbij het doel?
- Worden er concrete acties afgesproken en is er wederzijds vertrouwen dat die ook uitgevoerd gaan worden?

Gedoe in een gesprek kan allerlei vormen aannemen. Het resultaat is in ieder geval dat het gesprek niet op gang komt, stagneert, niet verder komt of in cirkeltjes ronddraait. Dit zijn goede beginpunten voor reflectie, want gedoe komt ergens vandaan en beide partijen doen hier iets (niet) in. Wat is het patroon in de interactie dat leidt tot het gedoe? Onderstaande vier brillen kunnen helpen om verdieping te zoeken.

2. **Gespreksvoorwaarden (1): kader**

- Is er overeenstemming over dat we dit gesprek hebben en waarom we het hebben? Zeggen beide partijen 'ja' tegen de situatie?
- Zijn beide partijen het eens over de definitie van de situatie? Is duidelijk wat we samen gaan doen en is er van beide zijden commitment om dit aan te gaan?
- Wat is dit voor gesprek? Waarom hebben we het? Waarom wil ik met jou praten? Waarom jij met mij? Wat staat er op het spel? Wat wil ik bereiken? Wat wil jij bereiken? Wie ben ik voor jou? Wie ben jij voor mij?
- Waar moeten we het over hebben (agenda)? Waar wil jij het over hebben? Waar wil ik het over hebben? Wat is de agenda voor het gesprek?

Een gezamenlijk kader geeft richting aan een gesprek, bepaalt waar een gesprek wel en niet heen kan gaan, wat er op het spel staat en hoe de rollen zijn verdeeld. Vaak zijn deze kaders impliciet, routinematig, gebaseerd op verwachtingen of gewoon de aanleiding voor het gesprek (bijvoorbeeld wanneer iemand een uitkering aanvraagt). Als een kader niet helder is, leidt dat vaak tot onduidelijkheid, zoeken, richtingloosheid en verwarring. Als gesprekspartners met verschillende beelden en verwachtingen een gesprek in gaan, leidt dat bijna altijd tot gedoe.



3. **Gespreksvoorwaarden (2): echtheid**

- Is het een echt gesprek of een sociaal wenselijk gesprek?
- Spreken beide partijen uit wat er in hen omgaat? Past de non-verbale communicatie bij wat er wordt gezegd?
- Is het een levendig en natuurlijk gesprek waarin spreekbeurten regelmatig wisselen, of een kunstmatig aandoend gesprek?

Sociaal wenselijke gesprekken zijn er vooral op gericht om gezichtsverlies te voorkomen en de relatie goed te houden. Het doel van een sociaal wenselijk gesprek is in feite om niets te veranderen en de status quo te bevestigen. Gesprekken kenmerken zich door voorzichtigheid, indirecte communicatie, om hete brij heen lopen, praten over feiten, situaties en anderen en niet over jezelf. Echte gesprekken zijn erop gericht om verder te komen en een situatie te veranderen. Beide partijen laten zichzelf zien en spreken zich uit. Gesprekken kenmerken zich door spontaniteit, directheid, schuring, levendigheid, betrokkenheid, praten over jezelf in relatie tot situaties. Echte gesprekken gaan over, en vergroten de eigen cirkel van invloed. Daarom is echtheid een belangrijke succesfactor.

4. **WAT: is er een gezamenlijk doel?**

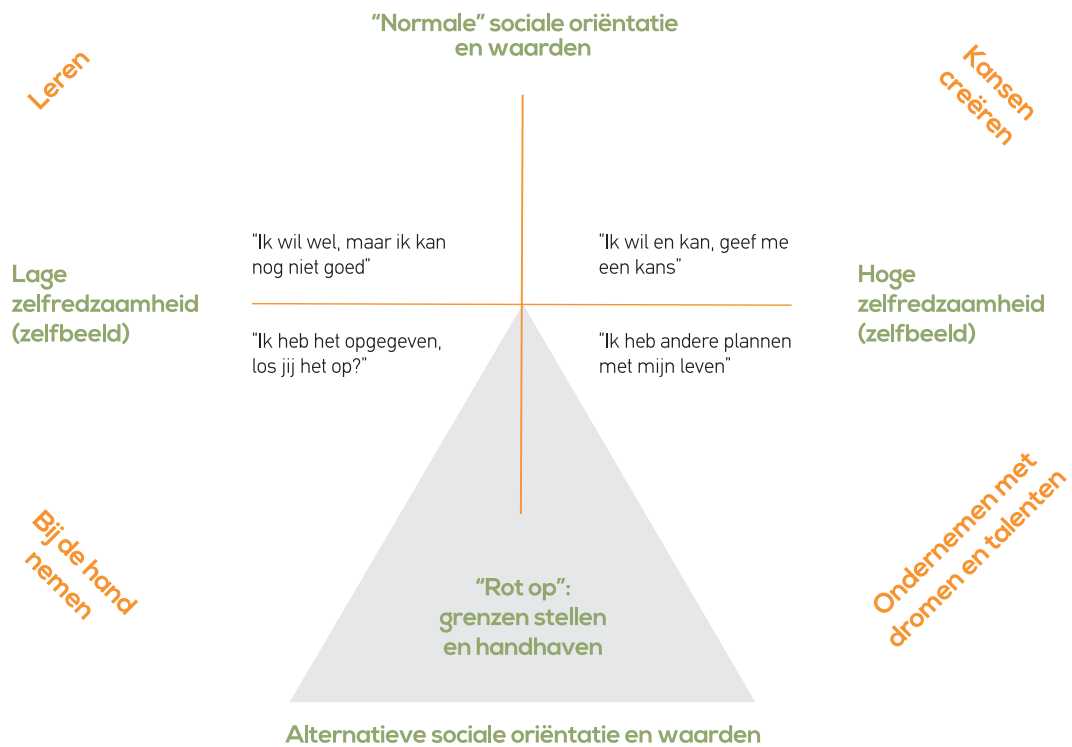
- Ontstaat er een gezamenlijk doel in het gesprek of hebben beiden een ander doel? Wat is mijn doel? Wat is jouw doel? Is er een match?
- Probeert de één de ander te overtuigen of wordt er samengewerkt?
- Is er overeenstemming over wat we willen bereiken er wat er als eerste moet gebeuren?
- Is er wederzijds vertrouwen dat acties ook echt uitgevoerd gaan worden?

Als mensen denken dat iets gaat werken, gaat het vaak ook werken. En omgekeerd: als mensen er niet in geloven, komt er meestal ook niks van terecht. Het placebo-effect is een krachtig medicijn, vooral in de sociale wereld. Gesprekken met een rechtmatigheidskarakter (over regels, procedures, gevolgen) hebben meestal weinig impact op gedrag, ze kunnen leiden tot gehoorzaamheid. Gesprekken met een doelmatigheidskarakter (over een stip op de horizon en hoe daar te komen) kunnen veel meer energie en impact creëren en leiden tot autonoom handelen. Daarom is een gezamenlijk doel een belangrijke succesfactor.



5. HOE: sluit de manier waarop ik jou probeer te helpen aan bij de manier waarop jij de situatie ervaart?

- Hoe zie ik als professional mijn rol (in dit gesprek)? Probeer ik:
 - o voor jou kansen te creëren (verkoper/facilitator)
 - o je competenties te ontwikkelen (leraar)
 - o je bij de hand te nemen (ouder-figuur)
 - o aan de slag te gaan met je dromen en talenten (co-creator)?
- Wat zeg jij eigenlijk over jezelf:
 - o Ik wil en kan, geef me een kans
 - o Ik wil wel, maar kan nog niet zo goed
 - o Ik wil niet meer en kan niet meer, ik heb het opgegeven, help
 - o Ik heb andere plannen met mijn leven





Als we mensen verder willen helpen, is HOE meestal belangrijker dan WAT. Elk probleem kan in essentie op vier manieren worden opgelost: door een kans of mogelijkheid te creëren die iemand zelf niet kan creëren, door iemand te leren hoe hij of zij het zelf kan doen, door iemand bij de hand te nemen en uit diens doolhof te leiden, of door creatief te co-creëren. Welke manier werkt, hangt af van hoe diegene tegen een situatie aankijkt: hoe verhoudt diegene zich tot de situatie? Hoe ervaart hij zijn, of zij haar, actorschap? En hoe behandel jij die ander? Is er sprake van een match of van een mismatch?

Elke uitdaging kan op vier manieren worden geframed, er zijn altijd meerdere wegen naar een doel:

- *"Ik wil fietsen en kan fietsen, maar heb alleen geen fiets": dan moeten we een (gelijke) **kansenprobleem** oplossen.*
- *"Ik wil wel fietsen, maar kan het niet zo goed": dan moeten we een **competentieprobleem** oplossen.*
- *"Fietsen, fietsen.. ik moet ook nog een zwemdiploma halen en een rijbewijs, en trouwens, die fiets is kapot": dan moeten we een **zelfsturingsprobleem** oplossen.*
- *"Ik heb niet zoveel met fietsen, ik geloof in elektrische deelsteps": dan moeten we een **"ik-pas-niet-in-jullie-wereld-probleem"** oplossen.*



DEEL 2: Van Zien naar Doen SELECTIE VAN TIPS

De tips hieronder zijn uiteraard verre van compleet. Het zijn dingen die werkten voor anderen, ze zijn vooral bedoeld om je op eigen ideeën te brengen. Jezelf de goede vragen stellen (zie hierboven) is vaak al genoeg om handelingsalternatieven te bedenken. Er zit geen volgorde in de verschillende brillen. Het zijn verschillende manieren om naar een gesprek te kijken en handelingsalternatieven te bedenken. Welke bril het meest productief is kan per situatie verschillen.

Methodieken waarin ideeën te vinden zijn, zijn onder andere motiverende gespreksvoering, oplossingsgericht werken, verbindende/geweldloze communicatie, deep democracy, mediërend leren, grenzen stellen en feedback geven, transactionele analyse, design thinking, participatief actieonderzoek. Elke methodiek heeft zijn fans en is soms adequaat en soms minder. Alles werkt weleens, niks werkt altijd. Wat werkt in dit geval?

Kader

- Denk na over een geschikte plek en opstelling voor een gesprek (sprekkamer, huisbezoek, beeldbellen, telefoon, app, buiten).
- Denk na over de (beste) aanleiding voor een gesprek, waarom je dit gesprek wilt hebben en wat je ermee wilt bereiken.
- Maak duidelijk waar het gesprek toe kan leiden en welke stappen er kunnen volgen.
- Vermijd systeemtaal, communiceer duidelijk en direct.
- Stem verwachtingen af en maak samen een agenda: waarom wil ik met jou praten en waarover wil ik het (niet) hebben, waarom wil jij (niet) met mij praten en waarover wil jij het (niet) hebben? Wat moet dit gesprek voor jou opleveren? Wat wil ik dat het oplevert?

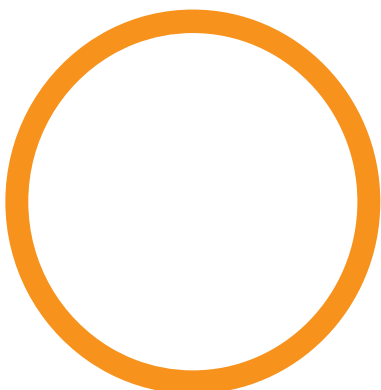


Echtheid

- Stel belevingsvragen, luister empathisch en geef reflecties terug, die houden meer vaart in een gesprek dan alleen vragen. Reflecties zijn statements (zinnen die eindigen met een punt). Vermijd onnatuurlijke gesprekstechniek ("ik hoor je zeggen ..", "wat voor jou belangrijk is..", teveel papegaaien). We willen een levendig gesprek waarin beide partijen zichzelf laten zien, geen interview of overhoring.
- Spreek uit wat er in je omgaat en nodig de ander uit dat ook te doen. Wees transparant, open en eerlijk, wees niet bang om jezelf als mens te laten zien. Als professional ben je niet het systeem, je voert het uit en hebt als mens ook te maken met regels en collega's die je niet allemaal aan een lijntje hebt.
- Wees duidelijk over je (goede) intenties zonder beloften te doen die je niet na kunt komen.

Gezamenlijk doel

- Nodig de ander uit om over diens toekomstdromen te vertellen, hoe diens leven eruit zou zien als we alles zouden kunnen oplossen.
- Wat zou er als eerste moeten gebeuren?
- Vraag wat de ander vindt van de plannen die jij met hem of haar hebt.
- Vraag feedback: 'zijn we goed bezig? Heb je er vertrouwen in dat het gaat lukken?'
- Vraag commitment: "gaan we dit samen doen? Kan ik op je rekenen?"
- Soms kan het handig zijn om een "derde persoon" te introduceren, bijvoorbeeld iemand die jij zelf zou moeten overtuigen om mee te werken aan de oplossing die de ander voor ogen heeft. "Dan moeten we wel een goed verhaal hebben. Ik weet wel ongeveer welke kritische vragen ze gaan stellen [en dan kun je alle kritische vragen opwerpen]. Wat kunnen we dan zeggen?"





Hoe

- Luister wat je iemand tussen de regels door over zichzelf hoort zeggen en geef dit terug (bijvoorbeeld: "je ziet het helemaal niet meer zitten", "je weet niet hoe je het voor elkaar moet krijgen", "je wilt graag een kans", "je vraagt je af of ik wel iets voor je kan betekenen" enzovoort)
- Vind uit hoe iemand in het leven staat, wat hij of zij als een goed leven ziet, of hij/zij het gevoel heeft erbij te horen. Check wat – als het erop aankomt – belangrijker voor iemand is: bijvoorbeeld werk en opleiding of vrienden, vrije tijd en de straat. Wat krijgt prioriteit?
- Vind uit hoe de ander diens zelfredzaamheid ervaart: "heb je er vertrouwen in dat het je gaat lukken?"
- Een kansengesprek gaat om het vinden van een zoekprofiel (wat zoeken we precies?) en een verkoopverhaal (wat vragen we precies en hoe gaat dat bijdragen aan succes?). We gaan vragen aan mensen (werkgevers, schuldeisers, instanties enzovoort) een uitzondering te maken op wat ze normaal gesproken doen, daar moeten we een goed verhaal voor hebben dat zij ook kunnen gebruiken als legitimatie voor hun handelen.
- Een competentiegesprek gaat om een concrete situatie (visualiseren), een leerdoel, handelingsopties, voorbereiden en oefenen, uitproberen, reflecteren, verbreden/transfer naar andere situaties.
- Een stabiliserings- en activeringsgesprek gaat om het in kaart brengen van wat er allemaal speelt, prioriteren, rust en overzicht creëren en samen een verkoopverhaal maken om anderen mee te krijgen in het realiseren van een oplossing (bijvoorbeeld schuldeisers, woningcorporaties, instanties enzovoort), Hen vragen een uitzondering te maken en/of een regeling te treffen, daar moeten we een goed verhaal voor hebben.
- Een ondernemingsgesprek gaat om dromen en talenten, een ondernemingsplan voor het leven van de cliënt, sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen, en vooral een kan-wel benadering (voor elk probleem zoeken we een oplossing). En over een plan B (bijvoorbeeld: "wat gaan we in de tussentijd doen om geld te verdienen?")



DEEL 3: VAN GESPREKKEN NAAR TRAJECTEN



Dit is een schema om casussen te analyseren als het niet lekker loopt. Dat wil zeggen: er is sprake van weerstand, afhaken, welles-nietes, ja-zeggen-nee-doen enzovoort. Van links naar rechts staat een integrale aanpak op verschillende leefgebieden (het WAT): wat is de situatie nu en waar willen we heen? Wat is het eerste dat we gaan aanpakken? De belangrijkste succesfactoren zitten echter in het HOE (van boven naar beneden). Een gezamenlijk plan bevat een WAT en een HOE. Elk probleem is in principe op vier manieren op te lossen, welke werkt in dit geval?



Zelfbeeld	Interventie logica
Ik wil en ik kan, geef me een kans	Kansen
Ik wil wel, maar kan niet goed	Competenties
Ik wil en kan niet meer, ik heb het opgegeven	(Zelf)sturing
Ik heb andere plannen met mijn leven	Ondernemen



Voorbeelden: voor elk probleem zijn minimaal vier oplossingen

<i>Werk</i>	<i>Schulden</i>	<i>Gezondheid</i>	<i>Wonen</i>
Jobhunting	Krediet regelen	Gezonde omgeving creëren	Huis regelen
Jobcoaching	Budget coaching	Leefstijl coaching	Ambulante woonbegeleiding
Begeleid werken	Bewindvoering	Medicijnen	Begeleid wonen
ZZP-begeleiding (ondernemend uit de bijstand)	Inkomsten vergroten	Alternatieve geneeswijzen	Alternatieve woonvormen

In gesprekken en trajecten zijn er steeds vier knoppen waar je aan kunt draaien:

1. Leefgebiedenlogica (school first, work first, housing first, money first, health first enzovoort)
2. Kader kiezen (verschillende wettelijk kaders, rechtmatigheidsinsteek, doelmatigheidsinsteek, intake, voortgangsgesprek, evaluatiegesprek, huisbezoek, brief, telefoon, email, app-en, online-overleg enzovoort)
3. Voorbij sociale wenselijkheid (echtheid)
4. Maatwerk: WAT op welk gebied en HOE (kansen, competenties, (zelf) sturing, ondernemen)



DEEL 4: WERKWIJZE

De actieleer methodiek kan op verschillende manieren worden gebruikt:

1. Voor individuele reflectie na afloop van een gesprek
Stel jezelf na afloop van een gesprek de vijf vragen die in deel 1 van deze Kijk-en-Doe-Wijzer worden beschreven. Wat ging goed? Wat ging minder goed? Waar heb je twijfels over? Wat ga je het volgende gesprek doen?
2. Als hulpmiddel voor het structureren van een gesprek
Als je de vijf basisvragen geïnternaliseerd hebt, kun je ze ook gebruiken om een gesprek te structureren: kader verhelderen en samen een agenda maken, de ander leren kennen via belevingsvragen en reflecties, de situatie in kaart brengen, een gezamenlijk plan maken dat is afgestemd op hoe de ander naar de situatie kijkt. In een gesprek zijn de belangrijkste drie vragen:
 - Hebben we een echt gesprek of een sociaal wenselijk gesprek?
 - Hebben we een gezamenlijk doel?
 - Hoe ervaart de ander diens situatie?Deze zaken kun je benoemen om verder te komen.

	willen	
kunnen	+ -	++
	--	- +



3. Een video-opname maken van een gesprek en dan analyseren, individueel of in intervisie

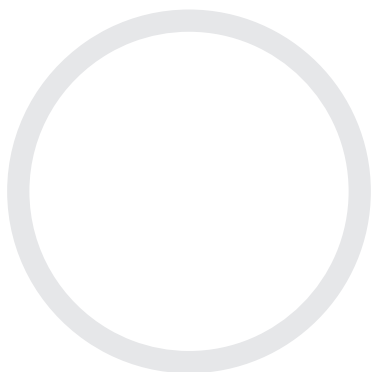
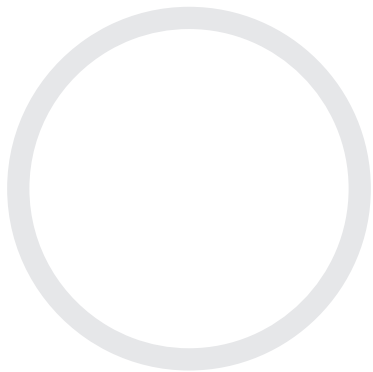
Het gebruik van video-opnamen blijkt zeer effectief te zijn, juist ook in gesprekken waarin op het eerste gezicht weinig lijkt te gebeuren. Cliënten zijn zich meestal zeer bewust van machtsverhoudingen. Wat er in hen omgaat, komt er vaak op een subtiele manier uit. Ook geven cliënten vaak aan dat ze persoonlijke aandacht fijn vinden, maar doelgerichtheid en structuur in gesprekken net zozeer.

Werkwijze voor werken met video-opnamen:

- Maak een video-opname van een gesprek. Vraag hiervoor expliciet toestemming. Video-opnamen mogen niet gebruikt worden voor bewijs in het kader van rechtmatigheid, en ook niet door een cliënt voor een bezwaarprocedure. Vraag expliciet of/wie de beelden mogen zien naast jij zelf: een coach, collega's (intervisie), anderen (bijvoorbeeld presentaties of workshops). Cliënten moeten voor elk gebruik afzonderlijk aangeven of zij toestemming geven. Cliënten mogen ten allen tijd terugkomen op hun toestemming, de opnamen moeten dan gewist worden en/of het gebruik ervan beperkt. Na het gebruik van de opnamen voor het doel waarvoor toestemming is gegeven, worden ze gewist. Er is een toestemmingsformulier en een uitgebreide DPIA (data protection and impact assessment) beschikbaar (zie: <https://mind-the-gap-academy.com/knz>; voor DPIA neem contact op met de gemeente Zoetermeer).



- Thema's: benoem voor jezelf een doel voor het terugkijken. Als je terug denkt aan het gesprek, waar heb je dan twijfels over? Waar wil je op letten?
- Terugkijken: bekijk de video aan de hand van het doel dat je ermee hebt en gebruik de verschillende brillen.
- Bevragen: stel jezelf of elkaar vragen aan de hand van de verschillende thema's en brillen. Bedenk handelingsalternatieven.
- Aanpassen: bedenk wat je een volgende keer anders, meer of minder wilt doen (zie ook tips).
- Herhalen: breng je voornemens in praktijk. Denk eraan je cliënt mee te nemen in je proces. Herhaal de voorgaande stappen met nieuwe video-opnamen en evalueer.
- Delen: deel je ervaringen met de ander en met collega's.







INCLUSIVATE

+31 6 54325365

henk.spies@inclusivate.nl

Lange Havendijk 2

4101 AT Culemborg

www.inclusivate.nl



Werkplaats Sociaal Domein
Noord-Brabant Avans



Centre of Expertise
Veiligheid & Veerkracht
Een initiatief van *avans*

www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra/veiligheid-en-veerkracht

hj.spies@avans.nl

